المملكة المغربية
وزارة التربية الوطنية
المركز الوطني للتقويم والامتحانات والتوجيه

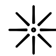
الامتحان الوطني الموحد للبكالوريا
الدورة العادية 2013
الموضوع



NS55

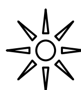
المادة	الاقتصاد والتنظيم الإداري للمقاولات	مدة الإنجاز	3
الشعب(ة) أو المسلك	شعبة العلوم الاقتصادية والتدبير : مسلك علوم التدبير المحاسباتي	المعامل	6

- ✓ L'utilisation de la calculatrice est autorisée ;
- ✓ Aucun document n'est autorisé ;
- ✓ 0.5 point de la note sur vingt sera consacré à la présentation soignée de la copie : Eviter les ratures et surcharges, aérer le texte, numéroter les réponses, encadrer les résultats, utiliser la règle pour le traçage des tableaux et des graphiques.



L'épreuve est composée de 8 pages et se présente sous la forme suivante :

Dossiers et documents	Page N°	Barème
• Page de garde	1	
• Présentation de l'entreprise	2	
• Dossier N° 1: Organisation de l'approvisionnement et de la production - Document 1.1 .... - Document 1.2	 2 2	03.50 pts
• Dossier N° 2 : Mercatique - Document 2.1 .... - Document 2.2... - Document 2.3...	 3 3 3	03 pts
• Dossier N° 3 : Stratégie, Croissance et Fonction financière - Document 3.1 .... - Document 3.2 .... - Document 3.3 .... - Document 3.4 .... - Document 3.5 .... - Document 3.6	 4 4 5 5 5 5	08 pts
• Dossier N°4 : Gestion des ressources humaines (GRH) - Document 4.1 .... - Document 4.2 .... - Document 4.3 .... - Document 4.4	 6 7 7 7	05 pts
• Présentation et soin		0.50 pts
• Note totale		20 pts



CAS AFRIC INDUSTRIES

Présentation de l'entreprise

Dénomination sociale : Afric Industries SA ;
Siège social : Zone industrielle, Route de Tétouan, Lot 107, Tanger ;
Forme juridique : Société Anonyme ;
Date de constitution : 17 décembre 1980 ;
Capital social : 14 575 000 MAD ;
Activités :
- L'élaboration, la production et la commercialisation de produits abrasifs (feuilles, rouleaux, disques, bobines …) ;
- La fabrication et la commercialisation de bandes et rubans adhésifs et autoadhésifs sur tous supports (films, plastiques, papiers, …)
- La fabrication, l'assemblage, le vitrage, l'installation et la commercialisation de tous types de menuiseries en aluminium.

Dossier N°1 : Organisation de l'approvisionnement et de la production

Document 1.1 : Politique d'approvisionnement

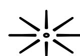
Les matières premières achetées par Afric Industries regroupent essentiellement les éléments suivants :
- Les papiers supports pour la fabrication des produits abrasifs (*) (matière première principalement importée) ;
- Les grains abrasifs (matière première principalement importée) ;
- La résine servant à la fabrication de la colle utilisée comme liant entre les grains abrasifs et les papiers de support (achetée principalement localement) ;

Les approvisionnements de la société sont opérés par le service achats et vente sous la supervision et suite à l'approbation du Directeur Général et sont enclenchés après examen de la situation des stocks.
Pour l'activité des papiers abrasifs, les approvisionnements sont réalisés en fonction des consommations moyennes historiques, des stocks disponibles, des commandes en cours, des délais de livraison offerts par les fournisseurs et du stock minimum à conserver. (...)
Le Directeur Général peut, par ailleurs, constituer des stocks de matières premières en anticipation d'une éventuelle hausse des prix de certaines matières premières à l'international.
(*) Abrasifs : Utilisés pour le frottement du bois, des murs, des tôles etc...

Document 1.2 : Processus de production de papiers abrasifs

La production du papier abrasif s'opère selon le processus de fabrication suivant :
Le papier est revêtu en colles spécialement destinées à faire adhérer les grains abrasifs. Le support enduit de colle est ensuite saupoudré de grains abrasifs d'origine minérale ou synthétique puis introduit dans un dispositif de séchage.
A la sortie du dit dispositif, l'ensemble fait l'objet d'une seconde enduction de colle avant d'être stocké sous forme de bobines de papiers abrasifs prêtes à la découpe et au conditionnement (bobines jumbo).
Les papiers abrasifs stockés sous forme de bobines jumbo sont découpées en rouleaux, en feuilles, en disques ou en bandes, puis conditionnés selon la charte graphique des marques suivantes : Mangouste, Tanjah et Tingis (marques destinées au marché marocain). La Société exporte, par ailleurs, le papier abrasif sous forme de bobines Jumbo sous la marque « Dark ».

Source de tous les documents : www.cdvm.gov.ma



Travail à faire N°1 (/03.50pts)		
N°	Questions	Barème
1	Relever dans le doc1.1, les sources d'approvisionnement en matières et fournitures.	0.50 pt
2	Rappeler deux critères de sélection des fournisseurs.	0.25 pt
3	Dégager du doc1.1, trois facteurs déterminant l'approvisionnement chez Afric Industries.	0.75 pt
4	Préciser la raison pour laquelle Afric Industries constitue des stocks de matières premières.	0.25 pt
5	Schématiser le processus de production de papiers abrasifs.	0.75 pt
6	a) Identifier le mode de production de papiers abrasifs selon les contraintes commerciales ; justifier votre réponse. b) Citer un avantage et une limite de ce mode de production.	0.50 pt 0.50 pt

Dossier N°2 : Mercatique

Document 2.1 : Politique de produit

Afric Industries SA dispose d'une gamme de papiers abrasifs diversifiée, ciblant plusieurs domaines d'application incluant le ponçage (*) de bois, de peinture, de carrosseries, de murs et du cuir.
La société détient trois marques déposées de papiers abrasifs :
- La marque « Mangouste », produit d'attrait destiné au marché local et bénéficiant d'une grande notoriété auprès des utilisateurs finaux ;
- La marque « Tanjah », produit destiné au marché local. Le chiffre d'affaires relatif à cette marque demeure relativement limité comparativement au produits « Mangouste» ;
- La marque « Tingis ».

La société commercialise par ailleurs la marque « Dark » destinée au marché de l'export sous forme de bobines.
(*) Ponçage : grattage, frottage, polissage.

Document 2.2 : Politique de prix

La société adopte une politique de prix transparente et cohérente s'appuyant sur les paramètres suivants :
- Une maîtrise de la structure des coûts à travers un suivi de gestion rigoureux ;
- Une veille permanente sur les tendances affichées par les marchés des matières premières ;
- Une politique promotionnelle calibrée selon la consistance de la demande et les conditions de règlement des clients ;
- Une connaissance probante des prix pratiqués sur le marché ;
- Une analyse systématique de la capacité de la demande à absorber les changements tarifaires.

Document 2.3 : Politique de distribution

La société réalise, sur la période 2008-2010, la totalité de son chiffre d'affaires relatif à l'activité de papiers abrasifs auprès de distributeurs régionaux, distribuant principalement des produits de droguerie.
Les distributeurs susmentionnés constituent la clientèle directe de la société et écoulent les produits achetés d'Afric Industries SA auprès de grossistes de moyennes et petites tailles (semi-grossistes), ainsi qu'auprès des drogueries.

Source de tous les documents : www.cdvm.gov.ma

Travail à faire N°2 (/03 pts)

N°	Questions	Barème
1	Classer le marché ciblé par Afric Industries selon : • La nature du produit commercialisé; • L'étendue géographique.	0.25 pt
2	a) Expliquer : gamme de produits ; b) Montrer l'intérêt commercial d'une gamme diversifiée.	0.25 pt 0.50 pt
3	Relever dans le doc 2.2, deux déterminants de la fixation du prix chez Afric Industries.	0.25 pt
4	Rappeler deux objectifs de la politique de promotion des ventes.	0.25 pt
5	a) Schématiser le canal de distribution de papiers abrasifs ; b) Nommer ce canal de distribution.	0.50 pt 0.25 pt
6	a) Identifier la politique de distribution adoptée par Afric Industries ; justifier. b) Indiquer un avantage et une limite de cette politique de distribution.	0.25 pt 0.50 pt

Dossier N°3 : Stratégie, croissance et fonction financière

Document 3.1 : Domaines d'activités d'Afric Industries

Afric Industries SA est l'une des principales sociétés de l'industrie de papiers abrasifs au Maroc. (...)
En 1989, la société étend son domaine d'intervention à l'industrie des rubans adhésifs pour l'emballage et le masquage. Toutefois, eu égard aux contraintes auxquelles fait face la société au sein du marché des rubans adhésifs, caractérisé notamment par une exacerbation* des pratiques commerciales informelles, cette dernière déploie actuellement une stratégie de sortie de cette activité qui génère une rentabilité économique structurellement négative.
En 2007, la société poursuit sa politique de diversification et se dote d'une nouvelle unité dédiée à la fabrication de produits de menuiseries en aluminium. Le lancement de l'activité « Menuiserie Aluminium » représente le fruit d'une réflexion stratégique menée par la société et ses actionnaires pour identifier les opportunités de développement d'une nouvelle branche de métier destinée à remplacer progressivement l'activité « Rubans Adhésifs ».
(*) Exacerbation : aggravation.

Document 3.2 : Orientations stratégiques d'Afric Industries
La société mène une stratégie active visant le renforcement de son positionnement au niveau du marché des papiers abrasifs et le développement ainsi que la diversification de son activité de la menuiserie en aluminium.
Cette stratégie sera soutenue par le potentiel de croissance qui caractérise les secteurs d'activité correspondant aux deux principaux débouchés commerciaux des produits proposés par la société.
Les perspectives de croissance de ces secteurs stimuleront, par effet d'entraînement, le marché de la menuiserie en aluminium ainsi que celui des papiers abrasifs.
Le secteur immobilier, premier débouché commercial des papiers abrasifs et de la menuiserie aluminium, témoigne d'un potentiel de croissance probant. (...)
Au niveau du secteur de l'automobile, second débouché commercial de l'activité des papiers abrasifs, le taux de motorisation au niveau du Maroc, s'établit à des niveaux faibles comparativement aux économies voisines. Ce constat révèle le potentiel de croissance important du parc automobile, qui devrait s'inscrire dans une phase de développement soutenu entraînant une croissance des ventes de papiers abrasifs destinés aux professionnels de la réparation des carrosseries.

Source des documents : www.cdvm.gov.ma.

Document 3.3 : Axes stratégiques de développement des papiers abrasifs

Sur le marché des papiers abrasifs, la société adopte une stratégie de développement articulée autour de trois principaux axes :

- La consolidation de son positionnement d'acteur majeur, à travers notamment, un renforcement de la présence de ses marques au niveau du marché marocain grâce à la diversification de son portefeuille de clients et la fidélisation de ses clients actuels ;
- Le développement des ventes destinées aux marchés de l'export, notamment au niveau de l'Afrique de l'Ouest, et ce, à travers des partenariats avec des distributeurs locaux.
- L'éventuel lancement d'une nouvelle génération de produits abrasifs mécanisés à travers la conclusion de contrats de production avec des fabricants spécialisés et la commercialisation sous les marques détenues par la société.

Document 3.4 : Performance d'Afric Industries

Le résultat net 2012 a connu une progression de 6,5 % se chiffrant ainsi à 6,59 millions DH. De même, la marge nette s'est améliorée de 1,7% passant de 15,6 à 17,3% au titre de l'exercice 2012. Le Groupe a par ailleurs amélioré sa rentabilité opérationnelle, en atteignant un résultat d'exploitation de l'ordre de 7,13 millions DH contre 7,04 millions l'année précédente.

Source : Aujourd'hui le Maroc N° : 2879 Le 04/03/2013

Document 3.5 : Politique de développement industriel

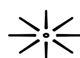
Dans le cadre de sa politique de développement, la société exécute un programme d'investissement visant à consolider son expertise dans le marché des papiers abrasifs, via le renouvellement et la modernisation des installations y afférentes, et à développer son nouveau segment « Menuiserie Aluminium ».
Les investissements en actifs corporels réalisés durant la période 2008-2010 s'élèvent à 4,1 M MAD (*), dont une enveloppe de 2,9 MMAD concernant les acquisitions de matériels et outillages.
(*) MMAD **:** Million Dirham Marocain.

Document 3.6 : Bilan condensé d'Afric Industries en KDH au 31 /12/ 2010

Actif	Montant (en KDH)*	Passif	Montant (en KDH)
Actif immobilisé	22 907	Capitaux propres Dettes de financement	43 913 -
Actif circulant hors trésorerie	25 140	Passif circulant hors trésorerie	7 914
Trésorerie – actif	3 780	Trésorerie – passif	-
Total actif	**51 827**	**Total passif**	**51 827**

(*) KDH **(**Kilo DH) = 1000 DH

Source des documents (3.3, 3.5 et 3.6) : www.cdvm.gov.ma.



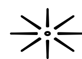
Travail à faire N°3 (/08pts)

N°	Questions	Barème
1	Préciser les métiers d'Afric Industries.	0.25 pt
2	Repérer dans les docs 3.1 et 3.2 : * Une opportunité ; * Une menace.	0.50 pt
3	Expliquer : partenariat.	0.25 pt
4	Montrer qu'Afric Industries adopte les stratégies suivantes : * Stratégie d'impartition ; * Stratégie de diversification stratégique; * Stratégie de dégagement ; * Stratégie d'internationalisation.	02 pts
5	Rappeler deux raisons de l'internationalisation.	0.25 pt
6	Relever dans le doc 3.4, deux indicateurs de croissance d'Afric Industries.	0.50 pt
7	a) Identifier, à partir des documents 3.3 et 3.5, les modes de croissance adoptés par Afric Industries, justifier votre réponse ; b) Citer un avantage et une limite pour chaque mode de croissance.	01 pt 01 pt
8	Classer l'investissement réalisé par Afric Industries : * Selon la nature ; * Selon l'objectif.	0.50 pt
9	Proposer deux moyens de financement de l'investissement réalisé par Afric Industries.	0.25 pt
10	a) Calculer pour Afric Industries en 2010 : * Le fonds de roulement ; * Le besoin en fonds de roulement. b) Interpréter les résultats obtenus.	0.50 pt 01 pt

Dossier N°4 : Gestion des Ressources Humaines

Document 4.1 : Formation

La politique de formation constitue un élément central de la gestion des ressources humaines au sein d'Afric Industries SA. En effet, la formation demeure un axe fondamental de développement de la société en matière de politique sociale.
La politique de formation de la société prend plusieurs formes :
- Une formation dispensée par des organismes spécialisés ou des cadres de la société ;
- L'acquisition de compétences en interne : transmission de savoir-faire entre collaborateurs ;
- L'apprentissage de compétences sur le terrain.



Document 4.2 : Rémunération

Les employés de la société bénéficient d'une rétribution fixe, représentant un salaire de base, augmenté en règle générale annuellement.
En plus du salaire mensuel, la société verse à ses collaborateurs un 13ème salaire à l'occasion de l'Aid El kebir et des primes exceptionnelles accordées sur décision du Directeur Général.
Le Directeur Général perçoit annuellement une prime d'intéressement correspondant à 7,5% de la variation positive du résultat d'exploitation.
La structure de la masse salariale de la société demeure cohérente avec la répartition des effectifs par nature de poste et le taux d'encadrement faible de la société. Ainsi, les employés recevant un revenu mensuel brut supérieur à 10 KDH ne représentent que 7,1% de la structure des effectifs au 31 décembre 2010.

Document 4.3 : Communication interne

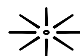
Les actions de communication interne ciblent l'ensemble du personnel, pour les informer sur les activités et les performances de la société. Ces informations sont canalisées à travers des supports écrits, multimédias, verbaux ..., et prennent la forme de :

- Réunions trimestrielles des cadres de la société pour discuter des évaluations de la performance commerciale et de la productivité de la société ;
- Réunions avec les cadres, avec les délégués du personnel ou avec l'ensemble du personnel en vue de faire le point sur les réalisations des différents services, de se concerter sur le climat social ou de présenter les principales lignes d'un changement de procédure opéré par la société ;
- Notes de service et d'information ayant pour objectifs d'informer l'ensemble des collaborateurs sur les performances de la société et des éventuels problèmes rencontrés au niveau des ateliers de production, notamment en relation avec l'hygiène et la sécurité.

Document 4.4 : Relations sociales

Les mesures disciplinaires sont régies par les législations en vigueur. Elles sont proposées par les responsables des services concernés et la décision revient à la Direction Générale.
Conformément au code du travail, la société dispose d'une instance représentative du personnel. Dans le cadre de la politique de concertation qu'elle mène avec ses partenaires sociaux, la société ouvre des négociations périodiques avec les délégués de personnel.

Source de tous les documents : www.cdvm.gov.ma.



Travail à faire N°4 (/05 pts)

N°	Questions	Barème
1	Relever dans les documents, les domaines de la GRH mis en œuvre par Afric Industries.	0.25 pt
2	Rappeler deux objectifs de la formation pour l'entreprise.	0.25 pt
3	a) Déterminer les modes de formation du personnel dispensée par Afric Industries ; b) Justifier votre réponse.	0.25 pt 0.25 pt
4	a) Expliquer : Prime d'intéressement ; b) Dégager du doc 4.2, les compléments de salaire versés par Afric Industries.	0.25 pt 0.25 pt
5	Expliquer la faible part des hauts salaires dans la masse salariale chez Afric Industries.	0.25 pt
6	Reproduire et compléter, à partir du doc 4.3, le tableau ci-dessous : Moyens de communication interne | Rôle	01 pt
7	a) Préciser l'instance représentative du personnel chez Afric Industries ; b) Présenter son rôle dans le dialogue social.	0.25 pt 0.25 pt
8	Synthèse : Afric Industries mène une politique de concertation avec ses partenaires sociaux afin de prévenir les conflits sociaux. Rédiger une synthèse structurée en huit lignes maximum traitant les points suivants : • Les causes probables de l'apparition des conflits sociaux; • Les conséquences des conflits sociaux sur le fonctionnement d'Afric Industries ; • Les modes de résolution de ces conflits.	01.75 pt

Tableau de la question 6 :

Moyens de communication interne	Rôle

